



08, 09, 10 e 11 de novembro de 2022  
ISSN 2177-3866

## **Explorando a aprendizagem intergeracional reversa no ambiente de trabalho: facilitadores, aprendizados e barreiras**

**JANINE SILVA NASCIMENTO CUNHA**

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE (MACKENZIE)

Agradecimento à órgão de fomento:

Agradeço ao CNPq, pelo auxílio financeiro e incentivo a pesquisa. E ao MackPesquisa, agência de financiamento do Mackenzie.

## **Explorando a aprendizagem intergeracional reversa no ambiente de trabalho: facilitadores, aprendizados e barreiras**

### **INTRODUÇÃO**

Uma idade média mais elevada de profissionais em atividade, um emprego vitalício mais longo e uma proporção decrescente de trabalhadores mais jovens caracterizam a força de trabalho de hoje (GERPOTT et al., 2017b). O mercado de trabalho tem exigido que os trabalhadores desenvolvam novas habilidades técnicas e de autogestão para trabalharem com eficiência em um mundo caracterizado por revoluções tecnológicas, ciclos rápidos de inovação e orientação para o cliente sem precedentes (ROPES; YPSILANTI, 2012; GERPOTT et al., 2017b).

Atualmente, cinco gerações colaboram no local de trabalho (JAIN; MAHESHWARI, 2020), a saber: os Tradicionalistas (1925-1945), Baby Boomer (1946-1964), Geração X (1965-1981), Geração Y (1982-1999) e Geração Z (nascido depois de 2000). Conforme defende Cogin (2012), não há acordo geral sobre as datas de início e término de cada geração; os respectivos anos de nascimento, portanto, devem ser vistos como diretrizes e não como pontos de corte fixos (COGIN, 2012).

As experiências e conhecimentos únicos das gerações que interagem no local de trabalho podem ser uma fonte valiosa de aprendizagem nas organizações (ROPES, 2013). Neste contexto, a aprendizagem intergeracional (AIG) refere-se à construção ativa conjunta de conhecimento por indivíduos de diferentes gerações por meio da troca de informações, ou aprendizado sobre um novo tópico (FINDSEN; FORMOSA, 2011; ROPES, 2013).

Os estudos de aprendizagem intergeracional (AIG) é um fenômeno relativamente recente, especialmente no âmbito do ambiente organizacional (GERPOTT; WILLENBROCK; VOELPEL, 2017b). Conforme pontua Ropes (2013), a maioria dos trabalhos sobre o tópico da AIG vem dos campos da sociologia ou das ciências da educação, pouco aparecendo nas organizações. De acordo com pesquisa realizada nas bases ProQuest e nos Periódicos da CAPES com as palavras “Aprendizagem intergeracional”; “Organizacional”; “Organizações” inserindo os filtros: texto completo, revisado por pares e idioma português, não resultou em nenhum achado. A mesma busca foi realizada nas bases internacionais, com os termos em inglês e foram encontrados 8 artigos no EBSCO, mas apenas 6 relacionados a AIG, dentre eles, 1 sobre Aprendizagem intergeracional reversa (AIG-rev). Na base de dados ProQuest foram encontrados 124 artigos da temática AIG, com uma média de 30 relacionados aos estudos organizacionais. A grande maioria dos estudos encontrados, que tratam sobre a relação entre profissionais mais jovens e mais velhos nas organizações, dizem respeito aos processos de *mentoring* (programa de treinamento formal) e não de aprendizagem intergeracional reversa. Neste sentido, pode-se perceber uma lacuna de estudos relacionados, especialmente no contexto brasileiro.

Os processos de aprendizagem intergeracional podem afetar positivamente uma série de resultados para funcionários (inovação e prevenção das perdas de habilidades e conhecimentos críticos específicos da empresa devido à aposentadoria dos mais experientes) e para organizações como um todo, de modo a afetar a vantagem competitiva e, eventualmente, a sustentabilidade organizacional (ROPES; YPSILANTI, 2012; GERPOTT et al., 2017a).

A AIG foi inicialmente entendida como um processo “unidirecional”, como no caso da família extensa, em que o conhecimento é transferido das gerações mais velhas para as mais novas (GERPOTT et al., 2017a). No entanto, tal como explicam Gerpott et al. (2017b) e Polat e Yilmaz (2020), as condições mudaram, e este processo unidirecional não pode ser considerado totalmente apropriado em termos de AIG dentro das organizações.

Alguns estudos propõem que as gerações mais jovens podem ensinar aos seus colegas mais velhos novas tendências, habilidades tecnológicas e conhecimentos especializados sobre cursos recém-concluídos (BAILY, 2009; CHEN, 2013), o que tem sido denominado como AIG reversa (BAILY, 2009). Outros autores mencionam que a força de trabalho mais jovem contribui também com o aprendizado sobre diversidade e biotecnologia (BAILY, 2009). O processo é considerado mutuamente benéfico, pois o jovem é capaz de aprender estratégias e conhecimentos gerais de negócios com o colega mais experiente (BAILY, 2009). Para que ocorra a AIG reversa, é fundamental o reconhecimento da importância de o jovem adentrar no mercado de trabalho e ser plenamente requerido a contribuir com o que tem de melhor a oferecer. Há um consenso popular que a juventude é o futuro, mas nos tempos atuais, com tanta mudança acontecendo rapidamente, a juventude deve ser considerada como o presente.

Dada a pouca ocorrência de estudos publicados nas bases de dados nacionais, especialmente sobre a AIG-rev, o objetivo desta pesquisa foi compreender a aprendizagem intergeracional reversa (AIG-rev) no ambiente de trabalho com profissionais acima dos 50 anos de idade. A pesquisa buscou compreender o que os profissionais mais velhos aprendem com seus colegas de trabalho mais jovens? E quais as barreiras/dificuldades em aprender com os colegas de trabalho mais jovens? Para tanto, foi realizado o estudo com servidores técnicos administrativos de uma instituição de ensino federal. Os participantes da pesquisa tinham idades acima de 50 anos e trabalhavam com pessoas mais jovens (abaixo dos 30 anos de idade). A pesquisa foi qualitativa, em forma de entrevistas com roteiro norteador semiestruturado.

Nas próximas seções, define-se o conceito de AIG reversa, barreiras para aprendizagem intergeracional, seguida pela descrição do procedimento metodológico para a realização das entrevistas. Na sequência apresenta-se a discussão dos resultados e finaliza-se com as considerações finais.

## **REFERENCIAL TEÓRICO**

Nesta seção, define-se a AIG-rev considerando como um processo em que os profissionais das gerações mais velhas aprendem com seus colegas de trabalho das gerações mais novas e finaliza o referencial apresentando o estudo de Polat e Ylmaz (2020) que exploram as barreiras para aprendizagem intergeracional.

### **Aprendizagem Intergeracional reversa**

O ato de aprender nas organizações é frequentemente visto como um processo cíclico, em que diferentes níveis dentro da organização interagem e, conseqüentemente, aprendem e desenvolvem novos conhecimentos (CROSSEN et al., 1999), sendo o indivíduo considerado como um catalisador principal para a aprendizagem organizacional e para a capacitação (ROPES, 2011a).

A aprendizagem intergeracional no ambiente organizacional é um fenômeno relativamente recente (GERPOTT; WILLENBROCK; VOELPEL, 2017b). Conforme pontua Ropes (2013), a maioria dos trabalhos sobre a aprendizagem intergeracional (AIG) são provenientes dos campos da sociologia ou das ciências da educação, e são raros no contexto organizacional. Os pesquisadores em estudos organizacionais, só recentemente se conscientizaram das oportunidades inerentes à aprendizagem entre gerações (ROPES, 2013). Ropes e Ypillant (2012) entendem que a AIG é uma maneira de aprendizagem sócio colaborativa situada em estruturas organizacionais, podendo assumir diferentes formas centralizadas em torno das tarefas de trabalho. Em Ropes (2013) a definição de AIG é ampliada, sendo entendida como um processo interativo que ocorre entre diferentes gerações, resultando na aquisição de novos conhecimentos, habilidades e valores. A aprendizagem intergeracional nas organizações considera que a aprendizagem é benéfica para o indivíduo e para a organização (ROPES, 2013).

A AIG no campo da sociologia e educação foi inicialmente entendida como um processo “unidirecional”, como no caso da família extensa, cujo conhecimento é transferido das gerações mais velhas para as mais novas (GERPOTT et al., 2017a). Essa, portanto, é considerada a perspectiva tradicional das relações intergeracionais, conselheiros mais velhos (avós, pais ou professores) socializam com indivíduos mais jovens (crianças, adolescentes e estudantes) (GERPOTT et al., 2017a). No entanto, conforme postulam Gerpott et al. (2017a) e Polat e Yilmaz (2020), as condições mudaram e este processo unidirecional não pode ser considerado totalmente apropriado em termos de AIG nas organizações.

Gradativamente os estudos têm defendido a aprendizagem intergeracional bidirecional ou recíproca, ou seja, não apenas a forma tradicional do mais velhos ensinando os mais jovens, mas considerando que as gerações mais jovens também podem ensinar aos seus colegas mais velhos. O trabalho de Tempest (2003) apresentou a AIG a partir de um estudo empírico sobre aprendizagem na indústria de televisão do Reino Unido e introduziu o termo com o objetivo de capturar o processo recíproco e potencialmente rico de aprendizagem que se constrói a partir da junção de diversas bases de conhecimento de trabalhadores com diferentes níveis e tipos de experiências de trabalho e de vida (TEMPEST, 2003). O autor defende que essa aprendizagem intergeracional apoia a inovação ao facilitar novas formas de combinação do conhecimento para a realização de ideias, como também auxilia desbloqueando o conhecimento, que pode ter sido esquecido na memória de um indivíduo ou organização (TEMPEST, 2003).

Tempest (2003) defende que as organizações podem se beneficiar dessa abordagem mais inclusiva para a aprendizagem, especialmente em ambientes mais dinâmicos (exemplo: setor de Marketing), aos quais apresentam rápida mudança com relação as tendências de estilo de vida e quanto aos avanços tecnológicos. O grande argumento sobre a importância da aprendizagem intergeracional recíproca, defendida por Tempest (2003, p. 182), é que a chave para a aprendizagem e inovação é justamente a combinação de conhecimento de diversos indivíduos e a divergência entre diferentes atores em todos os níveis da equipe de trabalho, ao invés do acúmulo e transferência “dos ricos em conhecimento para os pobres em conhecimento”. O autor ainda complementa que o conhecimento é sempre recriado, não apenas transferido por seres humanos, e que o desenvolvimento do conhecimento é um processo social (TEMPEST, 2003, p. 182).

Em seu estudo empírico, Tempest (2003) atribuiu valor em equipes compostas por uma mistura de gerações, com uma diversidade de experiências. A partir dos achados da pesquisa, o autor destacou duas vantagens principais dessas equipes multigeracionais: as equipes intergeracionais possibilitaram a troca recíproca de conhecimento intergeracional para inovação, para além da transferência unilateral; e, essas equipes facilitaram o desbloqueio do conhecimento latente possuído, mas não mais reconhecido ou utilizado, por especialistas. Tempest (2003) destacou que os mais jovens e menos experientes pareciam agir como catalisadores para desbloquear e alavancar a base de conhecimento de trabalhadores experientes que, porventura, tenha permanecido “esquecidos” e, conseqüentemente, subutilizados caso tivessem apenas trabalhado com seus colegas da mesma geração e experiência.

A partir do estudo de Tempest (2003), a aprendizagem intergeracional passou a ser entendida como um processo bidirecional, mas ainda pouco difundida no campo dos estudos organizacionais. O primeiro estudo a apresentar o termo aprendizagem intergeracional reversa foi Baily (2009) que considerou este tipo de aprendizagem como uma oportunidade ainda perdida no ambiente organizacional. A autora entende a aprendizagem intergeracional reversa como um processo em que um jovem é convocado a usar seu conhecimento para treinar/ensinar um colega sênior (BAILY, 2009).

Na perspectiva de Gerpott et al. (2017b) a aprendizagem intergeracional se refere à construção ativa conjunta de conhecimento por indivíduos por meio da troca de informações, ou aprendizado sobre um novo tópico, com um ou mais indivíduos de outras gerações. Ou seja,

também defendem que a aprendizagem é um processo bidirecional, cujas pessoas mais jovens também podem ensinar às pessoas das gerações mais velhas.

Conforme defendido por Baily (2009), esse processo é considerado mutuamente benéfico, pois o jovem é capaz de aprender estratégias e conhecimentos gerais de negócios, em troca, com o colega mais experiente. Novos estudos propõem que as gerações mais jovens podem ensinar aos seus colegas mais velhos novas tendências, habilidades tecnológicas e conhecimentos de técnicas e teorias mais recentes derivados de cursos recém-concluídos (BAILY, 2009; CHEN, 2013). Portanto, a abordagem da AIG reversa não se limita apenas a assuntos relacionados à tecnologia, como sugerem alguns autores, mas inclui também as áreas de diversidade, biotecnologia e sinergia criativa para soluções de problemas (BAILY, 2009). A autora ainda contribuiu apontando um exemplo prático que seu estudo evidenciou: ocorreu da gerência sênior não apenas aprender sobre como usar uma nova tecnologia, mas também permitiu se sensibilizar em questões relacionadas à diversidade de gênero no ambiente de trabalho e ao gerenciamento de recursos (BAILY, 2009).

Assim como a aprendizagem intergeracional, a reversa também pode ocorrer por meio de aprendizado formal ou informal. Para que a AIG reversa ocorra dentro das organizações como um método de aprendizagem informal, faz-se necessário um ambiente estimulante e favorável a essas interações. Esse ambiente deve estimular as trocas e aprendizados entre as diferentes gerações, superando estereótipos negativos e preconceitos entre gerações (ROPES; YPSILANTI, 2012).

Entre inúmeros benefícios, Polat e Yilmaz (2020) descobriram em seus estudos, que a AIG estimula a socialização das gerações mais jovens, resultando na diminuição dos estereótipos negativos entre as diferentes gerações e aumenta o nível de capital social. Além disso, Spannring (2008) afirmou que a AIG permite a transferência de conhecimento crítico e melhora a capacidade de inovação e capital social. Apesar do fato de a AIG ter esses benefícios, também existem certas barreiras associadas à AIG. Segundo Baily (2009), em um ambiente de negócios, as diferenças geracionais foram identificadas como sendo possíveis barreiras (ou vantagens) entre as pessoas. Essa barreira pode dificultar que o jovem efetivamente ensine para seus colegas mais velhos.

Para que essas dificuldades sejam superadas, Baily (2009) elencou alguns critérios que devem ser considerados na perspectiva da organização como um todo. A autora afirma que para se beneficiar totalmente dessa abordagem reversa, as organizações devem repensar fundamentalmente tudo sobre si e sobre seu futuro, de modo que criem ambientes para que seus integrantes e a própria sociedade possam realmente aprender. Ou seja, é essencial um olhar voltado para uma cultura organizacional acolhedora das necessidades e expectativas das diferentes gestões, como abordado neste referencial. Baily (2009) defende que se a cultura é de abertura, de atitude positiva em relação à mudança e ao aprendizado, então a AIG reversa pode começar a ocorrer em todos os níveis.

Neste ponto, Baily (2009) destaca a importância em reconhecer a diferença entre treinamento e aprendizado. O treinamento é centrado na aquisição das habilidades; já o aprendizado tem uma conexão mais ampla e um vínculo com o desenvolvimento do conhecimento.

### **Barreiras para aprendizagem intergeracional**

A expectativa de vida mais longa pode ser considerada um acontecimento positivo. Com a população idosa em expansão, possibilita-se a convivência maior delas com pessoas mais jovens. Este fato pode fazer com que as gerações enfrentem desafios, tal como o aumento de atitudes negativas em relação às pessoas de gerações extremas (pessoas muito mais jovens e pessoas com muito mais idade). Esses desafios podem ser transformados em barreiras para que a troca de conhecimentos ocorra, experiências e convívio com indivíduos de gerações opostas.

As barreiras para AIG foram apresentadas em um estudo qualitativo recente desenvolvido por Polat e Yilmaz (2020) na Turquia. Segundo os autores, é de grande importância reconhecer as barreiras para melhorar a qualidade da AIG no local de trabalho. Os autores Polat e Yilmaz (2020) destacam que considerando a literatura publicada relacionada às barreiras AIG em geral, pode-se perceber que razões são apresentadas como discriminação por idade, estereotipagem e preconceito sobre diferentes gerações, preferência por comunicação e interação dentro de uma geração (em vez de ocorrer entre gerações), conflitos de gerações devido às diferenças relacionadas a atitudes e modos dos mais jovens pensando que são incompreendidos; os mais velhos que são esquecidos e ignorados.

O mencionado estudo apresentou como resultado que as barreiras que impedem a AIG estão agrupadas em três temas: fatores pessoais - ver o conhecimento e a experiência como um poder, falta de comprometimento e motivação no trabalho, autojustiça, resistência à mudança, impulsividade, autoconfiança excessiva, inexperiência, evitar desenvolvimento pessoal, culpar, tomar uma saída fácil, diferenças nas expectativas de gerações específicas e aceitação; fatores relacionais - problemas de comunicação, ambiente conflituoso devido às brechas de geração, falta de respeito entre gerações, intolerância e incapacidade de demonstrar empatia, disciplina excessiva e falta de modelos; e fatores gerenciais - suporte insuficiente ou não sendo apoiado ou incentivado pela gerência; carga de trabalho pesada; projetos de trabalho insatisfatórios / aversão ao trabalho; inadequação da competência do instrutor; plano, programa e conteúdo inadequado de educação para nova geração; injustiça e não ser capaz de criar oportunidades iguais; falta de campo de trabalho intergeracional; não é gratificado; e ignora o trabalho em equipe (POLAT; YILMAZ, 2020).

Importante frisar que o estudo de Polat e Yilmaz (2020) foi realizado em uma instalação de produção do setor automotivo na Turquia, caracterizado como qualitativo fenomenológico, operacionalizado através da realização de entrevistas com 61 funcionários, com idades variadas dos 24 a 67 anos. Dessa forma, o estudo buscou ouvir a opinião de funcionários de diferentes gerações etárias, foram contempladas as gerações Y (22 a 41 anos), X (42 a 57 anos) e baby boomers (58 a 76 anos) – essas idades foram calculadas com base na classificação geracional adotada na pesquisa de Polat e Yilmaz (2020) a partir de cálculo realizado no ano de elaboração deste artigo, 2022.

O tempo de serviço na empresa variou entre 2 e 45 anos e todos os participantes eram do sexo masculino. As conclusões da pesquisa de Polat e Yilmaz (2020) foram relacionadas às barreiras para a aprendizagem intergeracional a partir da opinião de jovens, como também de pessoas mais velhas. Este fato implica dizer que o construto desenvolvido por Polat e Yilmaz (2020) corresponde a uma perspectiva bidirecional das barreiras para AIG.

Como inovação deste artigo, é proposto a realização da pesquisa apenas a partir da visão do trabalhador mais velho (acima dos 50 anos) com relação a seu aprendizado com os mais jovens (abaixo dos 30 anos) – perspectiva reversa - contemplando, principalmente, o sexo feminino (não analisado no estudo de 2020). As entrevistas não foram baseadas apenas nas barreiras que impedem os mais velhos a aprenderem com os mais jovens e sim na compreensão do que envolve o processo de aprendizagem intergeracional reversa. Esta proposta é um dos fatores que fazem este estudo ser inédito.

## **PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Este estudo adota uma abordagem qualitativa. A grande maioria dos estudos sobre aprendizagem intergeracional tem usado essa abordagem para obter uma compreensão abrangente da dinâmica deste fenômeno nas organizações. As entrevistas compõem a primeira etapa, de caráter exploratório, de uma pesquisa maior, que se propõe a desenvolver escalas psicométrica do construto aprendizagem intergeracional reversa, o qual ainda não possui estudos quantitativos publicados.

O presente trabalho se propôs a explorar respostas para duas questões de pesquisa: o que os profissionais mais velhos aprendem com seus colegas de trabalho mais jovens? Quais as barreiras/dificuldades em aprender com os colegas de trabalho mais jovens? Para tanto, foi elaborado um roteiro semiestruturado de entrevistas, disponibilizado abaixo no Quadro 1, alicerçados nas bases que norteiam a pesquisa qualitativa básica, aos quais defendem que a entrevista é “evento de intercâmbio dialógico” (MERRIAM, 2002; GODOI; MATTOS, 2006). Desse modo, na entrevista, a participação do entrevistado e do entrevistador conta com expectativas explícitas: um de falar e o outro de escutar; há uma constante animação do entrevistador para o entrevistado a falar e o encarregado de organizar e manter a conversação é o entrevistado (GODOI; MATTOS, 2006).

### Quadro 1: Roteiro semiestruturado para entrevista

Essa pesquisa será para fins científicos e todo conteúdo e sua identidade será preservada. Você autoriza a gravação de áudio da entrevista? (Caso afirmativo, a entrevista é iniciada).

**Caracterização do respondente:** idade, formação, cargo em que ocupa, nível de ensino, quanto tempo no serviço.

1. Você trabalha com pessoas mais jovens que você?
2. Sabe mais ou menos a idade dessas pessoas?
3. São mais ou menos quantas pessoas mais jovens que você convive no trabalho?
4. Você costuma aprender com elas?
5. O que especificamente? Consegue me dar exemplos?
6. E quais são as maiores dificuldades/barreiras em aprender com os mais jovens?
7. E seus colegas da sua idade, costumam aprender com os mais jovens? O que? Quais as maiores barreiras/dificuldades?

**Fonte:** Elaboração própria (2022)

Essas investigações foram realizadas a partir de entrevistas, em forma de bate papo, para que os participantes fossem estimulados a relatar suas vivências, aprendizados e dificuldades em trabalhar com jovens abaixo dos 30 anos de idade. Foram realizadas 6 entrevistas com profissionais técnico administrativos de uma instituição federal de ensino, selecionados a partir de indicação, método conhecimento como “bola-de-neve”. Foram realizadas entre os meses de junho e julho de 2021 e, devido a pandemia da COVID-19 no Brasil, foi utilizado o recurso de vídeo chamada, a partir do aplicativo Google Meet, e gravada mediante autorização expressa de cada participante. A média de duração das entrevistas foi de 27 minutos.

As pessoas participaram da entrevista de forma voluntária e anônima. De modo que não foram registrados dados que identificassem o indivíduo e nem a instituição, porque o objetivo era apenas levantar situações do dia a dia no trabalho. Todos os entrevistados estavam cientes dos objetivos da pesquisa e de seu direito de desistir/encerrar a qualquer momento. Nenhum problema foi citado pelos 6 entrevistados.

O estudo se concentrou com servidores públicos federais pela grande quantidade de profissionais com idade acima de 50 anos, bem como a grande quantidade de profissionais com idade abaixo dos 30 anos ingressando no serviço público. Identificou um contexto de uma amplitude etária muito grande e que poucas ações de estímulo a aprendizagem intergeracional tem sido realizada.

Os seis participantes foram codificados em letras aleatórias junto de suas idades, a saber: GE51, DB56, KT58, RS60, JC63 e MB65. A amostra foi composta por 5 participantes do sexo feminino e 1 do masculino, conforme apresentado no quadro 2. Essa característica de mais

entrevistadas mulheres foi um fator importante para superar a limitação do estudo utilizado para embasar a geração de itens sobre as barreiras para aprendizagem, de um estudo maior ao qual este trabalho compõe (este obteve uma amostra exclusiva de homens).

**Quadro 2:** Caracterização da amostra

| Entrevistado | Idade   | Sexo      | Tempo no serviço público / função                                                        | Idade dos mais jovens que trabalha |
|--------------|---------|-----------|------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|
| DB56         | 56 anos | Feminino  | 9 anos – secretária executiva                                                            | 30-40 anos                         |
| JC63         | 63 anos | Masculino | 45 anos – coordena secretaria integrada de atendimento a graduação                       | 25 a 35 anos                       |
| GE51         | 51 anos | Feminino  | 6 anos – agente de gestão de pessoas – assessoria técnica e de planejamento              | 25 a 35 anos.                      |
| MB65         | 65 anos | Feminino  | 40 anos – chefe do núcleo de aposentadoria de servidores                                 | 26 e 44 anos.                      |
| RS60         | 60 anos | Feminino  | 30 anos - Coordena a secretaria integrada de atendimento a graduação                     | 23 e 35 anos                       |
| KT58         | 58 anos | Feminino  | 39 anos – Pró reitoria de pós-graduação, área financeira. Foi chefe de gestão de pessoas | 28 a 32 anos.                      |

**Fonte:** dados da pesquisa (2022)

A análise dos dados foi apoiada nos passos genéricos descritos por Creswell (2014): 1) organizar e preparar os dados; 2) fazer leitura da transcrição para extrair o sentido do todo e as ideias gerais; 3) fazer a análise detalhada com um processo de codificação. Esse processo foi realizado no Excel e envolveu a separação de fragmentos de textos com núcleo de sentido e a codificação desses segmentos; 4) usar o processo de codificação para gerar uma descrição do cenário ou das pessoas, além das categorias ou dos temas para análise; 5) prever como a descrição e os temas seriam representados.

## ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção, são apresentados os resultados das entrevistas de acordo com as grandes categorias que emergiram das entrevistas, são elas: facilitadores do aprendizado com os jovens, aprendizagem com os jovens e barreiras para aprendizagem intergeracional reversa.

### *Facilitadores do aprendizado com os jovens*

Para que a aprendizagem com os mais jovens ocorra, os entrevistados evidenciaram em suas falas que o ambiente organizacional deve ser adequado para facilitar a comunicação, convivência e interação das diferentes gerações. Desse modo, emergiram das entrevistas os facilitadores do aprendizado com os jovens, são eles: trabalho em equipe, incentivo a aprendizagem pela instituição, estímulo dos gestores e abertura para aprender.

O **trabalho em equipe** foi evidenciado por GE51 ao assumir que fica mais motivada com uma equipe coesa “hoje em dia é o trabalho em equipe. Uma equipe coesa, que o trabalho flui, é mais produtivo. E é muito bom, a pessoa, o servidor fica motivado...” e com a fala de JC63 “pra mim o meu ambiente de trabalho é gratificante, prazeroso, bom demais trabalhar na

equipe que estou, eu me sinto muito bem”. Um ponto interessante para chamar atenção é que ao longo dessas duas entrevistas, esses participantes (GE51 e JC63) foram os únicos que se mostraram muito satisfeitos com suas equipes de trabalho, não relataram problemas de relacionamento com os mais jovens, não conseguiram identificar dificuldades/barreiras em aprender com os mais jovens e demonstraram muita abertura para aprendizagem. A exemplo da fala da GE51: *E eu vejo como equilíbrio, como um trabalho harmônico, eu não vejo nenhum empecilho, não vejo nenhuma dificuldade (...) seguindo o respeito, os mais jovens sendo respeitosos e os mais antigos com interesse no trabalho, aí flui bem.*

O **incentivo a aprendizagem** por parte da instituição também foi um fator do ambiente de aprendizagem que apresentou relevância como facilitador. As instituições de ensino federais possuem um adicional de qualificação que incide como gratificação ao salário seja para especialização, mestrado ou doutorado. Esse é um incentivo institucional que apareceu bastante nas falas dos participantes:

*...incentivar a aprendizagem, isso hoje em dia é importantíssimo. Quem ficar estacionado tchau né? (...) se quer trabalhar, porque muitos podem até se aposentar né? Mas como há perda salarial, aí muitos preferem continuar trabalhando...aí tem que se atualizar. (...) eu preciso continuar, porque tem o mestrado, aí aumenta a questão do rendimento, inclusive vai pra aposentadoria também esse percentual do mestrado. (GE51)*

Outra servidora atribuiu a sua especialização ao incentivo da colega mais jovem: “hoje eu tenho a especialização em gestão de pessoas, graças a jovem, inclusive a jovem que trabalhava comigo. Ela pede e aí eu fui fazendo também...” (MB65)

Uma das entrevistadas, que faz a gestão de uma equipe, relata que: “pra qualificação deles, pra especialização deles, eu libero. Porque eu acredito que é necessário que eles se sintam felizes, que eles se sintam bem, então é com esse critério que eu trabalho.” (RS60)

“O salário da universidade para os funcionários técnicos administrativos, auxiliares e assistentes em administração, se não tiverem uma especialização, um aperfeiçoamento né? Uma capacitação, eles não é suficiente para estimulá-los a dar o melhor, é essa dedução que eu tenho sabe?” (RS60)

Outro facilitador identificado e bastante mencionado nas entrevistas foi o **estímulo a aprendizagem por parte dos gestores**, além da característica de que a maioria dos chefes são das gerações mais jovens.

“a primeira chefe que eu tive (...) ela incentivava a comunicação, o diálogo, reuniões com frequência.” (GE51)

“os gestores, o que eu observo lá no setor, é que os gestores, os chefes, são jovens (...) Então o que me atrai é exatamente isso, essa busca...tem que saber: informática, legislação, o próprio marketing, relações pessoais, né?” (GE51)

“Essa interação de chefe, ele é novo...a interação é outra. Ele é muito, como eu posso dizer...muito dinâmico, muito alto astral, ele é assim... super. E muito dedicado também.” (KT58)

“Os gestores direto, eles sempre estão ali pra motivar, pra evitar conflitos” (MB65)

A entrevistada RS60 coordena o setor e fala enquanto a posição de gestora que é importante considerar que todos da equipe tem algo a ensinar e algo a aprender, sem fazer distinção de idade, o que representa um incentivo da gestão para que ocorram trocas de conhecimentos entre os integrantes da equipe, independente da geração a qual pertencem.

“que sirva para quem for administrar: tem que ter consciência de que as pessoas ensinam independentemente da idade, independente da condição dela, elas tem algo a ensinar e você tem algo a aprender com elas sempre.” (RS60)

“esse ambiente por conter pessoas como nós, que somos amigos entende? Somos amigos...” (RS60)

Assim como o JC63 que também coordena uma secretaria integrada em um outro centro acadêmico da mesma instituição, e ele também relata que estimula sua equipe a aprender, conforme trecho de sua fala: *a gente sempre tá trocando essas informações, eu dizendo: olha, aqui ninguém sabe mais que ninguém não. E todo dia a gente está aprendendo, tá? A gente está aprendendo.*

Este fato corrobora com o posicionamento de Ropes (2014) quando afirma que a gerência precisa apoiar claramente o aprendizado informal e formal dos funcionários. Por não apoiar explicitamente o aprendizado, os gerentes podem acabar inibindo-o. Conforme os dados da pesquisa, aqueles respondentes que possuem maior qualificação (especialização, mestrado, doutorado) são mais propensos ao aprendizado ao longo da vida. Então com o estímulo a qualificação por parte da instituição e gestores, o ambiente fica mais propenso para trocas de conhecimentos e aprendizados.

Esse fator também pode estar intimamente relacionado com a **abertura para aprendizagem**. Além de todos esses fatores já mencionados, é de extrema relevância que os profissionais das gerações mais experientes tenham abertura para a aprendizagem. Pouco adianta se a instituição estimule, os chefes incentivem, as equipes trabalhem harmonicamente se no nível individual, as pessoas não estiverem abertas para aprender, sem resistências ou prejulgamentos. O servidor JC63 deixa claro que: *eu me coloco a disposição e me abro mesmo pra aprender com eles (...) houve também de mim, essa disposição, essa vontade de querer aprender.* Do mesmo modo RS60 deixa claro que:

*tem que tá aberta a essa possibilidade de aprendizado, porque você não sabe tudo. E eles tem coisas que eu já não tenho, digamos assim (...) o bom resultado se sustenta nisso aí, tá respaldado nisso aí, nessa abertura, essa conscientização de que você não sabe tudo e de que você aprende.*

*(...) como eu estou predisposta, já anteriormente a aprender, aí isso já facilita muito. Eu acho que se eu fosse resistente, aí tudo seria difícil.*

A GE51 foi outra que relatou que costuma aprender com os colegas mais jovens porque gosta de aprender, conforme trecho a seguir: *eu tenho uma sede de aprender, de estudar, assim...eu continuo estudando.*

Neste sentido, com o ambiente de aprendizagem favorável para a troca e aquisição de conhecimento entre colegas de trabalho de gerações distintas, são apresentados a seguir os resultados sobre o que foi aprendido com os mais jovens, quais foram os aprendizados adquiridos e relatados pelos entrevistados.

### *Aprendizado com os jovens*

Indiscutivelmente, o aprendizado que foi recorrente nas seis entrevistas foi quanto **tecnologia e uso das ferramentas de trabalho**, especificamente quanto ao uso dos sistemas utilizados frequentemente, bem como os novos implementados na rotina de trabalho. Outro ponto mencionado foi com relação a execução do trabalho remoto, durante o período da pandemia. Aqui acrescenta o uso de computadores e smartphones em casa para acessar reuniões online, organizar agenda da equipe, se comunicar, resolver questões do trabalho de forma virtual, bem como problemas de operacionalização da tecnologia (visto que estavam sem auxílio direto do STI - suporte de tecnologia da informação). Muitas vezes era mais rápido questionar aos colegas da equipe a ter que recorrer ao STI. Conforme Sanchez et al. (2015) a tecnologia é um meio poderoso para o intercâmbio entre gerações. Esse intercâmbio melhora o

conhecimento e as habilidades relacionadas à tecnologia e pode servir como um canal para gerar novos modos de colaboração intergeracional (SANCHEZ; BRADLEY; KAPLAN, 2015).

É possível constatar conforme trechos das falas dos participantes, apresentados abaixo no quadro 3:

**QUADRO 3:** Relatos de aprendizado sobre tecnologia

| Entrevistados | Relatos                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|---------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| JC63          | “O que eu mais aprendo com eles é o uso da tecnologia, das ferramentas de trabalho...é a coisa especificamente que eu aprendo com eles (...) Como também a otimização dos sistemas que a universidade dispõe (SIGAA, SIGRH, SIPAC).”                                                                                                                                                                                                                |
| GE51          | “É....principalmente a parte de tecnologia, principalmente. Alguns são bem ligados e quando a gente recorre, realmente ajuda.”<br>“...mais com relação à sistema mesmo, que na maioria das vezes eles estão prontamente a disposição e já responde.”                                                                                                                                                                                                |
| MB65          | “...hoje devido as tecnologias, que eu acho que foi a diferença maior que eu encontrei entre eles também...eu busquei aprender também essa questão da tecnologia, como usar, e trazer os benefícios, que ia facilitar pra mim.”<br>“...a gente lidava muito pouco com tecnologia, hoje eu faço uso, eu trabalho com no sistema, olha que avanço? (...) foi levado a experiência que o jovem trouxe e que eu liderando a equipe tive que acompanhar. |
| RS60          | “tenho uma certa resistência a lidar com as inovações tecnológicas...esse pessoal mais jovem tem essa habilidade maior com a tecnologia, com a informática né? E isso me ajuda bastante, porque eu recorro a eles constantemente.”                                                                                                                                                                                                                  |
| KT58          | “Principalmente questões de tecnologia...o sistema sempre tem um programa novo...aí os mais jovens pegam mais rápido.”<br>“...eu aprendo todo dia com eles, e eles são muito generosos, ao repassar, te ajudam. Então assim, eu nessa idade, com tanto tempo de serviço, ainda aprendo coisas novas, então é muito enriquecedor.”                                                                                                                   |
| DB56          | “aprendo muito sobre os recursos tecnológicos, a usar o whatsapp, sistemas (...) no trabalho remoto me ajudam demais, com relação a tudo”.                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |

**Fonte:** dados da pesquisa (2022)

Estes relatos dos entrevistados corroboram com os estudos sobre aprendizagem intergeracional reversa, quando Baily (2009), Chen (2013) propuseram que as gerações mais jovens podem ensinar aos seus colegas mais velhos novas tendências, habilidades tecnológicas e conhecimentos de técnicas e teorias mais recentes derivados de cursos recém-concluídos.

Este fato pode ocorrer devido a diferença com que essas gerações tiveram contato com a tecnologia. Segundo explicam Gerpott et al. (2017), os jovens podem ser considerados como “nativos digitais”, que cresceram em uma época de adoção intensiva da tecnologia da informação e que veem a tecnologia como parte integrante de suas vidas. Os autores consideram que esse fato pode ser útil na adaptação a novos desenvolvimentos tecnológicos, e pode até mesmo mudar a maneira como esses indivíduos pensam e processam informações. Gerpott et al. (2017) acrescentam que por outro lado, os indivíduos mais velhos, conhecidos como “imigrantes digitais”, tiveram que aprender a usar novos dispositivos tecnológicos quando já eram adultos, o que significa que ainda podem preferir formas mais tradicionais de trabalhar e aprender não totalmente baseadas na digitalização (GERPOTT et al., 2017).

Outras subcategorias relacionadas ao aprendizado que emergiram das entrevistas foram: motivação para buscar conhecimento, reconhecimento pelo trabalho executado, lidar com os mais jovens, questões relacionadas a diversidade de gênero e dinâmica descontraída no trabalho. Essas categorias estão sintetizadas a seguir, no quadro 4, conforme falas dos participantes da pesquisa.

**Quadro 4:** Outros aprendizados com os mais jovens

| <b>Dimensões</b>                                     | <b>Entrevistados</b> | <b>Relatos</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|------------------------------------------------------|----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Motivação para buscar conhecimento</b>            | MB65                 | “o jovem já entra querendo, querendo mais e a gente já está parando com o tempo e eles querendo muito mais. E aí motiva a gente também.”<br>[...] nesse engajamento com os jovens, olhe o que aconteceu, eu fiz uma especialização. Hoje eu tenho gestão de pessoas, tenho a especialização em gestão de pessoas, graças a jovem, inclusive, a jovem que trabalhava comigo. Ela pede e aí eu fui fazendo também...”                                                                                                                                           |
| <b>Reconhecimento pelo trabalho executado</b>        | MB65                 | “Ele gosta do reconhecimento, o jovem...foi a partir dos jovens chegando que você teve a necessidade de reconhecer com ele mais do que você é, reconhecer o seu papel, o seu trabalho, enquanto além de ser do grupo, enquanto servidora.”                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>Lidar com os mais jovens</b>                      | RS60                 | “Ela é quem eu sempre peço conselhos (...) as vezes eu não tenho tolerância com determinadas situações dos mais novinhos (23 anos) (...) ela (32 anos) tem esse modo sabe? Uma certa psicologia...Pela natureza dela, ela é muito jovem, mas ela é muito inteligente, muito.”                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Questões relacionadas a diversidade de gênero</b> | RS60                 | (...) os colegas mais jovens gays nos aceitam, eles me ajudam inclusive a aceitar isso com a maior normalidade possível. Se eu antes tinha alguma limitação, alguma restrição, ou alguma... Não, aí isso foi por terra ao lidar com eles, porque todos nós nos aceitamos.<br>(...) isso é um aprendizado, pra mim é um aprendizado. Porque a partir deles...que eu me predispus a vê-los sob a ótica da... aceitação, e de né?                                                                                                                                |
| <b>Dinâmica descontraída no trabalho</b>             | KT58                 | (...) eles tem essa alegria, essa dinâmica de sempre tá conversando outras coisas, de estar lanchando, sabe? Então isso é bom por um lado, porque você não fica enfadado de trabalho, só trabalho.<br>(...) no trabalho anterior, não tinha muitos jovens (...) eu chegava em casa com dor de cabeça, cansada, eu já acordava cansada, e já com eles, agora nesse trabalho recente, é mais “light”. Porque eles tem essa dinâmica mais extrovertida.<br>(...) são dinâmicos, repetem se for necessário, ajudam se for necessário. Eles são super prestativos. |
|                                                      | JC63                 | (...) Com os jovens tenho a melhor comunicação possível, relação saudável e descontraída (...) o pessoal mais jovem se propõe a diferentes trabalhos (...) o que vier a turma desenrola.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |

**Fonte:** dados da pesquisa (2022)

É importante contextualizar o relato da MB65 sobre motivação para buscar conhecimento, quando ela fala que o jovem já entra querendo mais e com isso motiva os que estão em vias de se aposentar. A instituição de ensino que foi realizada a pesquisa é pública federal, a forma de ingresso para ser admitido e trabalhar lá é a partir de concurso público, em sua grande maioria, bastante concorrido, tanto para cargos de nível médio quanto para de nível superior. Diante disto, é necessário um preparo quanto ao estudo, aquisição de conhecimento e treinamento para aprovação. Desse modo, os jovens que são aprovados nesses concursos públicos, geralmente tem se preparado antecipadamente, com isso adentram a instituição com uma boa bagagem de conhecimento teórico.

Esse fato também fica evidente nas falas de JC63 “tenho acompanhado que são jovens, mais estudiosos do que....do que a minha geração, digamos assim, o pessoal se preocupa mais em aprender” e GE51 “realmente hoje em dia eles são bem-preparados, tem um vasto conhecimento (...) até prefiro trabalhar com os mais jovens... por causa do conhecimento, de sempre está se atualizando”.

Após a identificação dos facilitadores para um ambiente de aprendizagem favorável e o relato dos aprendizados adquiridos, faz-se necessário apontar que nem sempre é tudo tão positivo, muito pelo contrário. No meio do processo de aprendizado, muito conhecimento é perdido por dificuldades enfrentadas por ambas as gerações. A próxima seção apresenta as barreiras que foram identificadas nas falas dos seis entrevistados.

### *Barreiras para aprendizagem intergeracional reversa*

Nesta pesquisa, não foi tão fácil coletar dos entrevistados quais as maiores dificuldades em aprender com a geração mais jovem, no local de trabalho. A maioria das barreiras identificadas foram relatadas após a seguinte questão: E seus colegas da sua idade, costumam aprender com os mais jovens? O que? Quais as maiores barreiras/dificuldades?

Quando questionado sobre uma terceira pessoa, colegas de trabalho da mesma idade, os entrevistados costumavam responder. Já na pergunta direta a eles, não mencionaram muitas barreiras, alguns entrevistados não conseguiram relatar nenhuma dificuldade. Essa pode, inclusive, ser considerada uma limitação desta pesquisa. Um dos fatores a ser considerado é que eles podem ter se sentido constrangidos a relatar a entrevistadora, por ela ser jovem, 32 anos. Outro fator é o da desejabilidade social, responder o que ele acredita que a pesquisadora queira ouvir, que seja aceitável ou correto socialmente e não o que de fato ocorre.

Isto posto, é importante mencionar que os dois lados apresentaram barreiras para o mais velho aprender com os mais jovens. Foram identificadas barreiras que os mais velhos apresentaram, a exemplo: falta de abertura para aprendizagem, autossuficiência, resistência ao novo, ignorar a capacidade do mais jovem; barreiras que os mais velhos identificaram que ambas as partes possuem: falta de motivação no trabalho; como também barreira identificada pelos mais velhos que os mais jovens possuem: a insegurança do mais jovem em perder o cargo que ocupa e com isso represa conhecimento. Para apresentar os relatos referente a cada uma dessas barreiras, foi elaborado o quadro 5, conforme abaixo:

**Quadro 5:** Barreiras para aprendizagem intergeracional reversa

| <b>Dimensões</b>                                           | <b>Entrevistados</b> | <b>Relatos</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|------------------------------------------------------------|----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Falta de abertura para aprendizagem dos mais velhos</b> | JC63                 | “eles não tem essa mesma abertura, essa forma de querer aprender com os colegas mais jovens não, sabe? Eles acham que chegando lá, dando o expedientezinho deles, e tudo mais. E assim, não se predispõe a querer aprender mais, a se dar essa oportunidade”                                                        |
| <b>Autossuficiência dos mais velhos</b>                    | JC63                 | “Eles são resistentes pra fazer um curso de capacitação, pra querer ouvir uma opinião, uma sugestão. Eles acham que já sabem tudo e não querem aprender mais. Que sabem o suficiente.”                                                                                                                              |
| <b>Resistência ao novo dos mais velhos</b>                 | JC63                 | “o pessoal da minha idade tem restrições de conhecimento (...) geralmente ficam mais na secretaria quando a gente tá no presencial, muito mais no atendimento. (...) Olhe, seu assunto é esse, vá ali no guichê, o requerimento é esse. Muito mais nessa relação do que propriamente dita de usar os computadores.” |

|                                                            |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|------------------------------------------------------------|------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                            | MB65 | “o pessoal da minha geração, a maioria no meu trabalho, eles estranharam o novo. (...) Muitas saíram aposentadas insatisfeitas, depressivas, porque não encararam o novo. (...) muitas do meu tempo, não soube encarar isso.”                                                                                                                                                                                                                   |
|                                                            | RS60 | “eu vejo muita resistência neles, entende? Muita resistência. (...) Eles tem tido resistência, inclusive fugiram da secretaria, por que tinha que lidar com estudantes gays, nomes sociais e computadores.”                                                                                                                                                                                                                                     |
|                                                            | DB56 | “Eu percebo que meus colegas de trabalho da minha geração são muito resistentes a mudanças, muitos se aposentaram devido a novas normativas, procedimentos, tecnologia, entre outras mudanças.”                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Ignorar a capacidade do mais jovem</b>                  | MB65 | “o jovem, quando eu vim entender, que muitas vezes você diz: o jovem não quer fazer. Mas você está impondo uma maneira a ele, tem que reconhecer a maneira que ele vem, ele trouxe diferente, ele vem com uma maneira diferente e o mais velho, muitas vezes não quer entender... aquela linguagem, aquele comportamento.”                                                                                                                      |
|                                                            | RS60 | “Às vezes eu não deixo que façam com receio de que errem, coisa assim (...) pela minha exigência (...) em determinadas situações não era falta de compromisso, mas é como se fosse até a inexperiência mesmo, a pouca vivência (...) Imaturo com relação até a profissionalização mesmo, de certa forma imatura.”                                                                                                                               |
| <b>Falta de motivação no trabalho de ambas as gerações</b> | RS60 | “eles não estão muito satisfeitos com o salário da universidade, e isso tem a ver (...) então o salário da universidade realmente deixa muito a desejar. (...) interfere na motivação, pois não é suficiente para estimulá-los a dar o melhor, é essa dedução que eu tenho.”                                                                                                                                                                    |
| <b>Insegurança do mais jovem em perder o cargo</b>         | MB65 | “o jovem hoje também (...) eu sinto que é questão que eu vejo uma disputa. (...) o jovem já entra querendo, querendo mais e a gente já está parando.”                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|                                                            | KT58 | “tiveram medo por ser muito qualificada, então assim tiveram esse receio de eu tomar o cargo, de eu tomar...até o conhecimento, saber mais do que eles.”<br>“eu sinto que tem esse medo sabe? Tem esse medo de... eu tomar o que ela faz, que assim sabe? Ela sempre solta uma gracinha.”<br>“represa conhecimento e cria essa, toda essa barreira também. E tem insegurança também, pra mim é insegurança não é egoísmo, é insegurança mesmo.” |

**Fonte:** dados da pesquisa (2022)

Conforme apresenta Ropes (2014) a participação nos processos de aprendizagem intergeracional é motivadora para os trabalhadores mais velhos, porque lhes dá uma sensação positiva de valorização e amplia sua rede dentro da organização. Ou seja, a falta de motivação no trabalho dos servidores mais velhos pode ser reduzida com o estímulo a AIG-rev por parte da instituição de ensino e de seus gestores.

De modo a fazer correlação com o trabalho realizado por Polat e Ylmaz (2020) sobre as barreiras, os resultados apresentaram aspectos parecidos. No entanto, apenas quanto a dimensão da barreira pessoal.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo foi compreender a aprendizagem intergeracional reversa (AIG-rev) no ambiente de trabalho com profissionais acima dos 50 anos de idade. A pesquisa foi realizada com servidores técnicos administrativos de uma instituição de ensino pública federal com 50 anos de idade ou mais e que trabalham com pessoas mais jovens. Foram realizadas entrevistas online pelo Google Meet, com roteiro semiestruturado, composto por 7 questões, apenas para caráter norteador. A pesquisa buscou compreender o que os profissionais mais velhos aprendem com seus colegas de trabalho mais jovens? E quais as barreiras/dificuldades em aprender com os colegas de trabalho mais jovens?

Os resultados das seis entrevistas transcritas e analisadas com a metodologia de análise de conteúdo identificaram três grandes dimensões para aprendizagem intergeracional reversa, são elas: os facilitadores do aprendizado com os jovens, aprendizado com os jovens e as barreiras para aprendizagem intergeracional reversa. Conforme apresentam Ropes e Ypsilanti (2012), as organizações precisam ter estruturas formais e informais para promover qualquer tipo de aprendizado. Neste sentido, propõe-se que os facilitadores do aprendizado com os jovens identificados nesta pesquisa, estão relacionados com o ambiente organizacional, são eles: trabalho em equipe, incentivo a aprendizagem pela instituição, estímulo dos gestores e abertura para aprender. Quanto ao aprendizado com os jovens, os resultados apresentaram a maior recorrência do aprendizado sobre tecnologia e uso das ferramentas de trabalho, seguidos por motivação para buscar conhecimento, reconhecimento pelo trabalho executado, lidar com os mais jovens, questões relacionadas a diversidade de gênero e dinâmica descontraída no trabalho.

Já com relação a última dimensão, as barreiras para aprendizagem intergeracional, obteve-se uma certa dificuldade em extrair detalhes dos entrevistados. Eles não mencionaram muitas barreiras, alguns não conseguiram relatar nenhuma dificuldade. Conforme apresentado no trabalho, essa pode ser considerada uma limitação desta pesquisa. A maioria das barreiras identificadas foram relatadas após a seguinte questão: E seus colegas da sua idade, costumam aprender com os mais jovens? O que? Quais as maiores barreiras/dificuldades? Quando questionados sobre uma terceira pessoa, colegas de trabalho da mesma idade, os entrevistados costumavam responder.

Um dos fatores que pode ter ocasionado essa limitação é o fato deles terem se sentido constrangidos a relatar coisas negativas a entrevistadora, por ela ser jovem. Outro fator é o da desejabilidade social, responder o que ele acredita que a pesquisadora queira ouvir, que seja aceitável ou correto socialmente e não o que de fato ocorre.

Como resultados desta última dimensão, os dois lados apresentaram barreiras para o mais velho aprender com os mais jovens. Foram identificadas barreiras que os mais velhos apresentaram, a exemplo: falta de abertura para aprendizagem, autossuficiência, resistência ao novo, ignorar a capacidade do mais jovem; barreiras que os mais velhos identificaram que ambas as partes possuem: falta de motivação no trabalho; como também barreira identificada pelos mais velhos que os mais jovens possuem: a insegurança do mais jovem em perder o cargo que ocupa e com isso represa conhecimento. Isto posto, é de se considerar que o objetivo proposto neste trabalho e suas questões de pesquisas foram atendidas com o entendimento dos facilitadores, o que aprende e das barreiras para a AIG-rev.

As principais limitações desta pesquisa são quanto a amostra pequena, composta pela maioria do sexo feminino e obtido pelo método bola de neve, onde um entrevistado convidava/indicava outro. Portanto, é possível ter uma amostra com visão parecida, o que não torna possível generalizar os resultados para uma população específica.

Este estudo contribuiu para geração de itens de uma pesquisa maior, que objetiva o desenvolvimento de escalas psicométricas para aprendizagem intergeracional reversa e barreiras para AIG-rev. Juntamente com estudos internacionais qualitativos publicados, foi

possível incrementar os itens a partir do contexto de uma instituição pública de ensino, visto que é uma temática pouco pesquisada no contexto brasileiro. Também contribui para a pesquisa nos campos de diversidade etária nas organizações e aprendizagem entre diferentes gerações. Como aplicação prática, esses resultados podem ajudar gestores a elaborar estratégias específicas para sanar as barreiras elencadas aqui, planejar um ambiente organizacional favorável para assim estimular a troca de conhecimento entre seus colaboradores e evitar a perda de capital intelectual e social nas empresas.

Sugere-se para pesquisas futuras a realização de entrevistas em profundidade em outros setores e em empresas privadas. A definição de antecedentes e consequentes da aprendizagem intergeracional reversa. Uma pesquisa longitudinal com as duas gerações pode se apresentar adequada para o mais profundo entendimento do fenômeno.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BAILY, C. Reverse intergenerational learning: A missed opportunity? **AI & Society**, v.23, p. 111–115., 2009. <https://doi.org/10.1007/s00146-007-0169-3>

CHEN, Y. Effect of reverse mentoring on traditional mentoring functions. **Leadership and Management in Engineering**, v. 13, p.199–208, 2013. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)LM.1943-5630.0000227](https://doi.org/10.1061/(ASCE)LM.1943-5630.0000227)

COGIN, J. Are generational differences in work values fact or fiction? Multi-country evidence and implications. **International Journal of Human Resource Management**, v. 23, p. 2268–2294, 2012. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.610967>

CRESWELL, J. W. Research design: qualitative, quantitative and mixed methods approaches (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc., 2014.

CROSSEN, M. et al. An organizational learning framework: from intuition to institution. **Academy of Management Review**, v. 24, n. 3, p. 522-537, 1999. <https://doi.org/10.5465/amr.1999.2202135>

FINDSEN, B.; FORMOSA, M. **Lifelong Learning in Later Life: A handbook on older adult learning**. Rotterdam, the Netherlands: Sense Publishers, 2011.

GERPOTT, F. H.; LEHMANN-WILLENBROCK, N.; VOELPEL, S. C. A phase model of intergenerational learning in organizations. **Academy of Management Learning & Education**, v. 16, n. 2, p. 193-216, 2017a.

GERPOTT, FABIOLA H.; LEHMANN-WILLENBROCK, N.; VOELPEL, SVEN C. Intergenerational Learning in Organizations: A Framework and Discussion of Opportunities. In: ANTONIOU, A.-S.; BURKE, R. J. COOPER, C. L. (Ed.). **The Aging Workforce Handbook: Individual, Organizational and Societal Challenges**, p. 241-267, 2017b.

GERPOTT, F. Intergenerational learning in organizations: A temporal-dynamic view on age-mixed training group. **Academy of Management Proceedings**, 2015. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2015.56>

GODOI, C. K.; MATTOS, P. L. C. L. de. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: SILVA, A. B. da; GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R. **Pesquisa**

**qualitativa em estudos organizacionais:** paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 301-323.

JAIN, A.; MAHESHWARI, M. An exploratory study on Intergenerational learning in Indian IT Workspace. **South Asian Journal of Human Resources Management**, v. 7, n. 2, p. 233-256, 2020.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research in practice**. Examples for discussion and analysis. San Francisco: Jossey-Bass, 2002.

POLAT, S.; YILMAZ, Y. Barriers to intergenerational learning: a case of a workplace in Turkey. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 41, n. 3, p. 431-447, 2020. <https://doi.org/10.1108/LODJ-07-2019-0330>

ROPES, D. Intergenerational learning in organisations: a research framework. In: Cedefop (ed.). **Working and ageing: guidance and counselling for mature learners**. Luxembourg: Publications Office, p. 105-123, 2011a.

ROPES, D. **(Still) Making Waves: ageing knowledge workers and intergenerational learning**. Paper presented at the OLKC 2011, Hull, April, 2011b.

ROPES, D. Intergenerational learning in organizations. **European Journal of Training and Development**, v. 37, n.8, p.713-727, 2013. <https://doi.org/10.1108/EJTD-11-2012-0081>

ROPES, D. Intergenerational learning in organizations. An effective way to stimulate older employee learning and development. **Development and Learning in Organizations**, v. 28, n. 2, p.7-9, 2014. <https://doi.org/10.1108/DLO-10-2013-0078>

ROPES, D.; YPSILANTI, A. Factors influencing intergenerational learning: towards a framework for organizations to ensure successful learning in older employees. In: BARABASCH, A., DEHMEL, A. AND VAN LOO, J. (Eds). **Working and Ageing: The Benefits of Investing in an Ageing Workforce**. Luxembourg, Publications Office of the European Union, p. 280-308, 2012.

SANCHEZ, M.; KAPLAN, M; BRADLEY, L. Using technology to connect generations: Some considerations of form and function. **Media Education Research Journal**, v. 23, n. 45, p. 95-103, 2015. <http://dx.doi.org/10.3916/C45-2015-10>

SPANNRING, R. **Intergenerational Learning in Organisations** – Literature Report, European Commission, Brussel, 2008.

TEMPEST, S. Intergenerational learning. A reciprocal knowledge development process that challenges the language of learning. **Management Learning**, v. 34, p. 181–200, 2003. <https://doi.org/10.1177/1350507603034002002>